

РАНЖИРУВАННЯ МОТИВАТОРІВ ТА ДЕМОТИВАТОРІВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

RANGING OF MOTIVATORS AND DEMOTIVATES OF MOTIVATIONAL MECHANISM OF STRATEGIC TRADING NETWORKS MANAGEMENT

Олена БЕЛОВА,
Київський національний
торгівельно-економічний університет



Olena BELOVA,
Kyiv National University
of Trade and Economics

На сучасному етапі розвитку економіки України вдосконалення процесу мотивування стратегічного управління торговельними мережами стримується кризовими явищами, недостатнім розумінням керівництвом його важливості, невмінням визначати мотиваційні пріоритети на конкретному етапі реалізації стратегії та розглядати мотиваційний механізм як ряд факторів, що одночасно впливають на діяльність торговельної мережі. Результати ж аналізу існуючих наукових підходів доводять, що проблема розробки й удосконалення мотиваційного механізму, який має діяти в процесі стратегічного управління торговельними мережами, вимагає подальших досліджень [1]. Актуальним є підвищення ефективності та дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами на основі визначення сили впливу та дієвості мотиваторів та демотиваторів персоналу торговельних мереж у процесі стратегічного управління торговельними мережами.

Проблемами мотивування персоналу в процесі стратегічного управління займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Проте ще залишається багато невирішених питань, що зумовлено постійною зміною потреб та уподобань працівників.

Метою дослідження є встановлення основних мотиваторів та демотиваторів працівників торговельних мереж, визначення сили їх впливу та вагомості у формуванні мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами.

Процес управління посідає особливе місце. Він відображає реальне функціонування системи управління. А механізм управління й мотиваційний механізм як основна його складова характеризують основоположні, фундаментальні категорії системи управління.

Від того, як керівник вирішує питання мотивування праці, буде залежати й віддача працівників, результат їх діяльності. На наш погляд, запорука успіху будь-якої торговельної мережі полягатиме в розробці такої стратегії управління, при якій дії на підприємстві та його внутрішня структура максимально відповідатимуть зовнішнім умовам. Задля цього на підприємствах має розроблятися, діяти та вдосконалюватися такий мотиваційний механізм, який буде відповідати системі стратегічного управління підприємством в цілому.

Складовими елементами мотиваційного механізму, на нашу думку, мають стати: мотиватори; стимулювання трудової віддачі на підприємстві, де працює людина; мотивування творчості; мотивування підвищення ефективності праці та її інтенсифікація; мотивування до раціоналізації своєї праці; орієнтири дії; мотивування сприятливого мікроклімату на підприємстві; створення комфортних умов праці; кар'єрне зростання працівників підприємства; мотивування щодо отримання конкретних результатів праці; регулювання трудових відносин як у самій компанії, так і державне.

Відповідно до цього автором статті виділено 18 основних мотиваторів, які мають

значення для працівників торговельних мереж у процесі стратегічного управління. До них належать такі:

- влада та вплив (оскільки це дозволяє відчувати свою значущість);
- кар'єрне зростання (перспективи важливі для працівників будь-якої посади);
- досягнення (важливо для стратегічного управління, породжує певну конкуренцію, що йде на користь компанії);
- різноманітність роботи (спонукає працівників до динаміки в роботі та готовності до стресових ситуацій);
- самовдосконалення (розвиває у працівників почуття відповідальності за свої цілі та цілі компанії);
- нематеріальне стимулювання (стимулює повагу інших працівників);
- структурування (відчуття захищеності, чіткість повноважень та обов'язків);
- зміни (постійна динаміка, готовність до ініціативи);
- визнання (відчуття себе як успішної особистості);
- взаємовідносини (дружня атмосфера);
- цікава робота (бажання бути на роботі, відчуття невід'ємності від компанії);
- корисна робота (бажання приносити користь оточенню);
- самореалізація (усвідомлення себе як успішного працівника);
- матеріальне стимулювання (премії, бонуси тощо);
- фізичні умови праці (комфорт робочого місця, загальний інтер'єр тощо);
- соціальні контакти (бажання бути в колективі);
- креативність (можливість розвивати творчі здібності);
- високий рівень зарплати (достатня зарплата порівняно з конкурентами дуже важлива, оскільки це дозволяє утримати «ключовий» персонал у процесі стратегічного управління торговельними мережами).

Усі ці чинники, за допомогою яких підприємство здійснює вплив на працівників та підвищує продуктивність і результативність праці, спрямовані на задоволення їх потреб. Взевши за основу ієрархію потреб Абрахама Маслоу, можна розподілити чинники мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством за ступенем задоволення цих потреб (**рис. 1**).

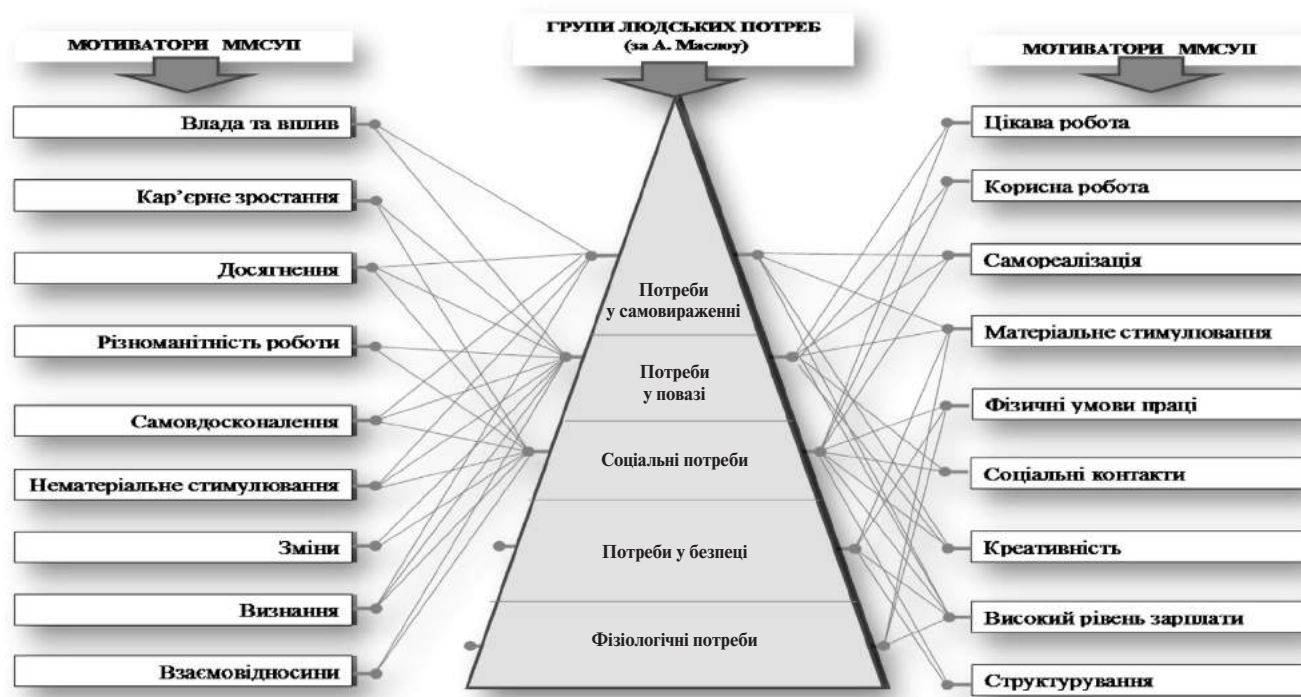
Відповідно до того, як основні мотиватори мотиваційного механізму задовольняють потреби працівників підприємства, їх можна структурувати та визначити найбільш вагомі з них. Для цього скористаємося методом балів і вагових індексів. Відповідно до кількості задоволених потреб присвоюємо бал кожному мотиватору від 1 до 5. Ваговий індекс кожному мотиватору присвоюємо відповідно до рівня потреби, яку він призначений задовольняти (**табл. 1**).

Таким чином, у процесі стратегічного управління підприємством мотиваційний механізм припускає створення працівникам

У статті визначено сутність мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами, в якому наголошується на ролі мотивування кадрового потенціалу торговельних мереж. Аналізуються основні мотиватори та демотиватори працівників торговельних мереж, оцінюється сила їх впливу на працівників у процесі стратегічного управління.

The article defines the essence of motivation mechanism of strategic trading networks management, which emphasizes the role of human resources motivation in trading networks. The main motivators and demotivates of employees of trade networks are analyzed and it is estimated the force of their influence on workers in the process of strategic management.

Рис. 1. Задоволення потреб людини за допомогою мотиваторів ММСУП (авторська розробка)
Умовні позначки: ММСУП – мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством



комфортних умов для здійснення трудової діяльності. Отже, організація праці повинна будуватися виходячи з умов праці, організації трудового процесу і багатьох інших чинників (методи праці, умови праці, організація трудового процесу, тестування робочого місця, клімат, робочий час, забезпечення необхідними знаряддями праці, шум, процес праці, освітлення, структурування праці, колір, вібрація, газу, пари, пил).

Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством має ґрунтуватися на певних чинниках, що виникають у зовнішньому середовищі та впливають на діяльність підприємства. Це чинники правового, економічного, соціально-політичного середовища, технологічного розвитку галузі, соціокультурні та технологічні.

При невиконанні умов будь-якого з вищеперерахованих чинників значно знижуватиметься ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, а при ігноруванні цих чинників такий механізм

може бути навіть шкідливим для підприємства. Спрямованість мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має відповідати на всі потреби та питання загальної стратегії діяльності підприємства, а також підтримувати її під час реалізації.

Узагальнюючи існуючі підходи щодо формування мотиваційного механізму, слід вказати на те, що велике значення має дослідження уподобань і бачення співробітниками ефективних мотиваторів у конкретній торговельній мережі. Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для більшості підприємств, адже подібні дослідження проводяться досить рідко (на багатьох підприємствах менше одного разу на рік). Така ситуація спричиняє недовіру більшості матеріальних та нематеріальних мотиваторів, що породжує дуже низьку ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління на підприємстві в цілому.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторні, описові та індуктивні методи, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків. На багатьох підприємствах при застосуванні SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також від змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу.

Робота з побудови та вдосконалювання мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством не може бути повноцінною, якщо не враховуються настрої та побажання якщо не всіх працівників, то хоча б ключових фахівців, найбільш яскравих представників колективу, неформальних лідерів.

Таким чином, автором дослідження виділено 18 основних демотиваторів, що заважають роботі працівників у процесі стратегічного управління. Відповідно до встановлених демотиваторів можна виділити те, задоволенню якої кількості основних людських потреб вони заважають (див. рис. 2).

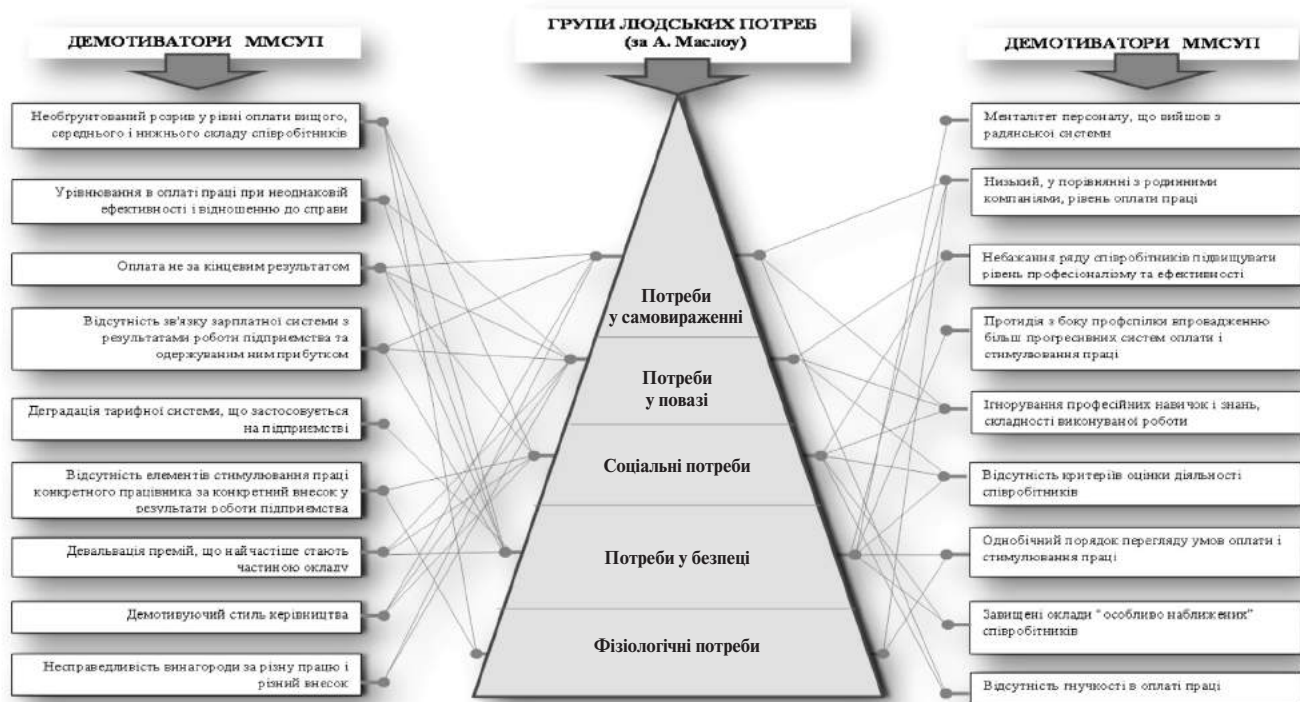
Далі розподілимо ваговий індекс серед основних демотиваторів, що виникають при формуванні мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, та відповідно до того, задоволенню якої кількості потреб вони заважають, проставимо бали від 1 до 5 (табл. 2).

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити висновок, що сила впливу мотиваторів на працівників торговельних мереж у процесі стратегічного управління підприємством перевищує силу впливу демотиваторів (що пояснюється насамперед менталітетом персоналу, який готовий «терпіти» деякі незручності, якщо їх задовольняють позитивні сторони роботи).

Таблиця 1. Ранжирування мотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

№ з/п	Мотиватор мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством	Ваговий індекс	Бали	Вектор впливу
1	2	3	4	5
1	Влада та вплив	0,05	2	0,10
2	Кар'єрне зростання	0,10	2	0,20
3	Досягнення	0,05	3	0,15
4	Різноманітність роботи	0,03	2	0,06
5	Самовдосконалення	0,05	3	0,15
6	Нематеріальне стимулювання	0,05	3	0,15
7	Структурування	0,02	2	0,04
8	Зміни	0,04	2	0,08
9	Визнання	0,05	3	0,15
10	Взаємовідносини	0,05	2	0,10
11	Цікава робота	0,03	2	0,06
12	Корисна робота	0,02	2	0,04
13	Самореалізація	0,05	3	0,15
14	Матеріальне стимулювання	0,15	4	0,60
15	Фізичні умови праці	0,03	3	0,09
16	Соціальні контакти	0,05	2	0,10
17	Креативність	0,03	3	0,09
18	Високий рівень зарплати	0,15	5	0,75
	ВСЬОГО	1,00	48	3,06

Рис. 2. Демотиватори, що заважають задоволенню потреб працівників при формуванні ММСУП (авторська розробка)



Але при цьому необхідно звертати увагу на обидві сторони цього процесу, без чого неможливе становлення ефективного мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Наукова новизна дослідження полягає у встановленні, конкретизації та ранжируванні сукупності основних мотиваторів та демотиваторів, що впливають на працівників торговельних мереж при формуванні мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Таблиця 2. Ранжирування демотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

№ з/п	Мотиватор мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством	Ваговий індекс	Бали	Вектор впливу
1	Необґрунтований розрив у рівні оплати вищого, середнього і нижнього складу співробітників	0,05	3	0,15
2	Урівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і ставленні до справи	0,05	2	0,1
3	Оплата не за кінцевим результатом	0,02	4	0,08
4	Відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком	0,02	3	0,06
5	Деградація тарифної системи, що застосовується на підприємстві	0,02	1	0,02
6	Відсутність елементів стимулювання праці конкретного працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства	0,05	2	0,1
7	Девальвація премій, що найчастіше стають частиною окладу	0,02	3	0,06
8	Демотивуючий стиль керівництва	0,02	2	0,04
9	Несправедливість винагороди за різну працю і різний внесок	0,05	1	0,05
10	Менталітет персоналу, що вийшов з радянської системи	0,02	2	0,04
11	Низький, у порівнянні з родинними компаніями, рівень оплати праці	0,20	2	0,4
12	Небажання ряду співробітників підвищувати рівень професіоналізму та ефективності	0,10	1	0,1
13	Протидія з боку профспілки впровадженню більш прогресивних систем оплати і стимулювання праці	0,02	2	0,04
14	Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи	0,15	3	0,45
15	Відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників	0,15	3	0,45
16	Однорічний порядок перегляду умов оплати і стимулювання праці	0,02	2	0,04
17	Завищені оклади «особливо наближених» співробітників	0,02	2	0,04
18	Відсутність гнучкості в оплаті праці	0,02	2	0,04
	ВСЬОГО	1,00	40	2,26

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи існуючі підходи до оцінки ефективності мотиваційного механізму, слід вказати на те, що велике значення має дослідження уподобань та бачення співробітниками ефективних мотиваторів та вагомих демотиваторів у конкретній торговельній мережі. Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для більшості підприємств, адже подібні дослідження проводяться досить рідко (на багатьох торговельних менше одного разу на рік). Така ситуація спричиняє надієвість більшості матеріальних та нематеріальних мотиваторів та шкідливий вплив демотиваторів, що спричиняє дуже низьку ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління торговельної мережі в цілому. Подальші дослідження з цієї проблематики вбачаються в розробці оптимального мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами.

CONCLUSIONS

Summarizing the existing approaches to evaluating the effectiveness of motivational mechanism it should be noted that the investigation of employees' likings and their vision of effective motivators and significant demotivates in a particular trade network is important. Therefore it is proposed to carry out a continuous monitoring, which is vital for most businesses, because such studies are conducted infrequently (in many trade networks it is done less than once a year). This situation leads to inefficiency of most tangible and intangible motivators and bad impact of demotivates, causing very low efficiency of motivational mechanism of strategic management of distribution network on the whole. Further studies on this subject are seen in the development of optimal motivational mechanism of trading networks' strategic management.

ЛІТЕРАТУРА

- Белова О. І., Рахша Н. В. Формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством // ВІСНИК НУВІПТ. – 2011.
- Економічна енциклопедія: у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3 – 2002. – 952 с.
- Попова О. Соціологічні дослідження як основа формування системи мотивування в процесі стратегічного управління підприємством // ВІСНИК НУВІПТ. – № 3(39). – 2007. – С. 218-229.
- Томпсон А., Стрікланд А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид. – Діалектика-Вільямс, 2010. – 928 с.
- Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України: дис. ... докт. екон. наук: 08.09.01 / Кабінет Міністрів України. – К., 2003. – 402 с.